13 | 故事案例（上）：新手上路，如何引入变化?

2019-11-26 雷蓓蓓

项目管理实战20讲 进入课程 >

讲述：雷蓓蓓
时长 16:15　大小 14.90M

你好，我是雷蓓蓓。今天，我们来聊一聊新手上路，如何引入变化。

在留言区，我非常高兴地看到，很多同学已经开始动手实践了。而且，我还了解到，极客时间的研发同学，就把复盘会玩出了新高度。

但是，很多同学在学习之后产生了新的困惑：“我该怎么把这么多的好方法，引入到自己的团队中呢？”

其实，想要引入变化，你并不一定非要是项目经理，或者是有多么大的影响力。今天，我会给你介绍一些每个人都可以学得会的实用方法，帮助你更好地引入变化，尽可能地降低你在尝试过程中的碰壁概率。

新手上路，要想引入变化，简单来说，你需要“天时、地利、人和”。

首先是“天时”，也就是合适的时机。时机或早或晚，都会让引入变化的阻力成倍放大。早了，大家还没意识到问题；晚了，他们又找到了可以将就的办法，逐渐形成了惯性，并视为理所当然。那到底什么时候才合适呢？我们先来看一段典型的故事案例。

> 小云在半年前刚刚升任项目经理，他跟进的第二个项目，就遇到了麻烦。眼看着距离版本发布的日期只剩两天了，任务系统上还显示着有好几项关键任务并没有完成，之前明明说是这两天就可以弄好的。结果到现在，讨论了一个小时，最后才敲定先用加缓存的方案处理。可这么下来，再加上测试，两天肯定搞不定，要把这个版本做完，恐怕是无望了。

> 在整个团队中，似乎只有小云一个人在意，目标是不是可以达成。老实说，在做项目经理的半年里，他经常感觉自己脑门上写着“监工”两个大字，非常着急，可又觉得无处使力，只能一个一个去催。那么，这个困境到底要怎么破呢？

> 一个念头瞬间击中了他：“对了，开每日站会啊！”小云一个鲤鱼打挺，从床上蹦了下来，连忙打开电脑，却马上又陷入了沉思。

> 以现在的形势来看，跟团队提出要每天开会？小云都可以想象到大家的反应：“开什么玩笑？活儿都干不完，为啥每天开会？安静写会儿代码不行吗？”

> 是啊，现在缺的就是这个“为啥”，也就是 why，可总不能跟大家说为了方便自己跟进问题吧，那样大家会买账才怪！小云心想，这次我得讲究“策略”。

好了，现在我要划重点了。

很多同学都觉得，自己的项目组中有着这样那样的问题，而且，问题简直太多了。于是呢，自己一看到问题就想去改变，就想去整治，就觉得这是一个机会。**实际上，问题并不等同于时机，只有把问题和痛点关联起来，才能形成一个好的时机。**

那么，怎么关联呢？我们接着来看故事进展。

> 高峰是这个部门的技术总监，当初就是他把小云提拔到项目经理的位置上的。

> 在每周一次的周会上，高峰和小云的问题特别得多，不知不觉两个小时就过去了。直到预定的会议室到期，他们被撵了出来，状态还没有同步完。

> 会后，小云叫住了高峰，直接跟他谈起了自己对目前境况的担忧：“现在我们每周开一次同步会，总感觉信息滞后得很。如果我们的同步频率再高一点，就能够提早发现问题，现在也不至于大费周章了。”

> 高峰没有直接回应，对于小云的建议也不置可否。在他看来，信息同步的问题虽然有，但整体其实还好。

> 小云猜到了高峰的心思，进一步说：“如果只是开发的问题，倒还好办，可是一旦涉及到其他角色、其他模块的支持，事儿就难办了。我们喊了很久要加强测试，加强运维，可也只是喊喊，喊完之后就没了下文。现在，我们产品的基本功能已经成型，质量和运维才是重中之重啊。”。“没错！”高峰坚定地说。可见，小云的话一下子戳中了高峰的痛点。

讲到这里，我要停下来“敲黑板”了。小云第一次和高峰聊到信息同步滞后的问题，对方虽然也知道这里有问题，可显然并没有什么改进的动力。

有同学给我留言说，自己跟老板反馈了一堆问题，老板虽然是认同的，但最后往往就没了下文。

其实，之所以不能产生改进动力，只能说明，你还没有抓准痛点。

所谓痛点，简单地说，就是必须及时解决的问题，包含着强烈的迫切感。**判断是否是痛点的标志，就是看这个问题，如果不解决，对方是否会很苦恼、很痛苦。**

小云之所以在意这个问题，是因为这是他的痛点。作为项目经理，小云迫切需要一个抓手，去实时跟进项目的动态，这个问题不解决，小云就会非常痛苦。状态更新不及时，的确是个问题，但这显然并不是高峰的痛点。

真正让高峰苦恼和痛苦的，不是开发状态更新不及时，而是在整体全局的高效协同上，还存在着很多问题，这个才是他真正的痛点。

要想促发别人的行动，你必须换位思考，去体会和抓住他的痛点，这才可能一击即中。那么，怎样才能抓到痛点呢？我跟你分享几个方法。

1. 访谈法，也就是直接问。

我在第 4 讲中，给出了针对不同干系人的问题列表，你可以参考一下。其中，最重要的问题是，“你认为项目组当前最大的风险和问题是什么？从你的角度出发，最迫切需要解决的是什么？”

2. 观察法。

实际上，与其看别人怎么说，不如看他怎么做。很多时候，人们会说这个很重要，但是一两个星期过去了，他也没有投入任何精力，那么这就是个“伪痛点”。这里有一个简单的方法，就是**去观察那些花他时间和精力最多、他反复强调却又没很好解决的问题，那些才是他真正的痛点**。

3. 同理心和倾听。

只有你用心倾听，设身处地去理解他人，你才能够准确地感知到他最大的痛点。需要注意的是，抓痛点的过程，并不是一蹴而就的，你需要多观察、多了解，通过非正式的聊天，了解他们对潜在变化的态度，找到合适的契合点。

实际上，**在变革的早期，最重要的就是寻找到早期支持者。围绕着你想要引入的变化，击中几个重要干系人的痛点之后，这个时机就到了。**由早期支持者形成的变革核心团队，就会成为你在推动变化过程中的重要支撑力量。

好了，我们继续往下看故事。

> 小云心想，终于等到机会了。于是，他把各个角色一起每天开站会的想法，一股脑儿地全告诉了高峰，双方顿时一拍即合。

> 高峰觉得，这的确是个好办法。考虑到人数众多，他们又一起商议了很久，觉得还是有必要分两组来开站会。

> 高峰说：“要不我们一开始还是两天开一次，两个组错开进行吧？”小云知道高峰在顾虑什么，连忙回说：“刚开始的确需要慎重些。”

到这里，我就要讲到**引入变化的第二点“地利”，也就是说，你要学会因地制宜**，结合团队的实际情况，为团队定制适合的解决方案，而不是照搬理论或所谓的“最佳实践”。

在这个故事中，小云与高峰决定分成两组开站会，每两天轮一次。实践中，你首先要去理解每个团队现有做法背后的历史原因和必要性，**结合每个项目团队的现状，做好本地化的场景适配**，这样才能获得好的效果。

因地制宜的适应性调整，并不是向环境妥协，而是**创造一个最小阻力的落地方法，先快速地跑起来，让团队感受到变化带来的闭环成效**！

> 与高峰统一战线之后，小云信心大增。于是，他立刻找来了几个测试，想聊聊看测试这边怎么分组好。几个人坐定后，小云说道：“现在大家都坐得很近，但是团队之间的沟通似乎并不是那么顺畅，我跟高峰商量着，想要引入每日站会。”一句话还没说完，测试巴泰插话说：“我觉得现在的沟通挺顺畅的啊，有什么问题？”

> 高峰见状，赶紧出来打了个圆场，说：“咱们现在的沟通方式是有事就喊上两嗓子，快是快，可是很多事情喊过之后，经常就没下文了。”

> 小云接着说：“是啊，就比方说，开发改个 Bug 没改好，测试等着去测，只好去问开发，开发说正在修，但几天过去了还没动静。再一看，开发已经忘了这茬儿，做其他的去了。这种情况，我想测试肯定碰到过，但我猜，巴泰你也不好意思一次次地去问吧。”

> 其他两个测试点头应和，说确实是有这个麻烦。

> 小云继续说：“可是，如果我们每天开站会，花 15 分钟互相同步下进展，问题很容易就解决了。测试不需要再去找开发催进度了，因为每天开站会的时候，开发自己就会讲进展。如果测试需要开发重新安排开发顺序，也容易多了。”看到巴泰若有所思地点着头，小云就知道，测试这边已经 ok 了。

> 接着小云又找到运维同学，把站会的好处说了一遍，有了高峰和巴泰的支持，进行得还算顺利。

现在，我就要讲到**引入变化的第三个关键点了，也就是“人和”**。

研究表明，企业变革失败的最常见因素就是人的阻力。面对变革，每个人都有与生俱来的情绪反应。这个情绪，是自动触发的，跟变革的大小无关。大到企业战略转型，小到仅仅是改变一个会议的方式，只要是引入变化，就会触发情绪反应，人们总是需要一个接受的过程。

那么，如何在引入变化的过程中，最大程度地创造出“人和”的局面，让大家更容易接受呢？**解法就是多聆听彼此，充分理解，找到共同的出发点**。

现实中，很可能你觉得是对的事情，不同人去看，会产生完全不同的看法。**在沟通时，你要因人而异，针对不同的人，采用不同的策略**。

那么，如何选用合适的沟通策略？

答案是，先判断立场！**立场，是指人们在认识和处理问题时所站的位置。立场不同，看问题的视角就不同**。

在具体操作时，你可以**把变化涉及到的干系人，按照角色和层级做个初始划分，思考下不同区域的人，会怎么看待这个变化带给他的影响**。

你要做的就是，**找出更多的积极因素**。比如，通过开站会，测试可以更及时地获知和影响开发的进程，这对于测试来说，就是一个积极因素。同时，对于变化所带来的消极因素，你要提前引入相应的工具或方法来规避或改善。

除此之外，就算是立场一致的两个人，也会因为基本假设和价值观的不同，对同一件事有不同的解读，从而呈现出截然不同的态度。

所以，在大范围公布并引入变化之前，与关键角色进行一对一的沟通，是更稳妥的做法。

看到这里，你可能会很好奇，故事中的小云进展如何了？别着急，我们一起接着看故事。

> 这天，又是一次例行周会。同步完状态之后，近两个小时已经过去了，屋里闷热得很，大家都有些焦躁，有人凑在一块儿开小会，有人低头玩手机。

> 小云感叹道：“现在我们每次周会的时间好长啊，一转眼，两个小时就没了。”大家早已经开会开得有些生厌，经小云这么一说，纷纷吐起了槽。

> 小云示意高峰来说两句，于是，高峰就把早就讨论好的分组开站会的想法，讲了出来。

> 小云接着补充说：“我们现在有 15 个人，开一次周会要花费所有人 30 个小时的时间（2 小时 *15=30 小时）。可如果按照刚才高峰的提议，每个人每周开两次站会，也就花 30 分钟，能给每个人节省一个半小时的时间！”

> 大家显然心有所动，有人笑着问道：“那以后的周会是不是也不要开了？”

> 小云说：“以后每周五前，我会收集下大家的议题，如果有需要全员讨论的，我就另行组织周会，没有的话，那就默认不开啦！”看大家的一脸高兴劲儿，小云就知道，这时已经大功告成了。

到这里，小云的故事，就告一段落了。你看，由于经过多次提前沟通和铺垫，整个过程进行得非常顺利。

总体来说，在引入变化的过程中，**面向全员的正式公开沟通，一般会放在最后**。因为这时，关键问题和主要影响已经处理好了，路障也都清理干净了，变化自然就是水到渠成的了。

其实，引入站会只是一个例子，无论你想引入什么变化，你都可以从以上三个要素，也就是天时、地利、人和，来一步步地进行分析和推进。

总结

今天，通过一个生动的故事案例，我为你呈现了新手项目经理在引入变化的过程中，最关键的三个因素：天时、地利、人和。**首先，你要选择合适的时机，然后，找到因地制宜的解决方案，最后因人而异，采用不同的策略进行有效沟通**。

如果你想成功地把学到的那么多的项目管理方法引入团队，最难的其实不是那些招数，而是招数背后的你的发心。**之所以要引入变化，不是因为你觉得这个方法好，解决了你的问题，**

而是要看团队需要的是什么，干系人的痛点是什么。只有解决了大家的问题，这个变化才能最终被所有人打心底里接纳。

所有这一切的发生，必须建立在信任的基础上。这个信任不仅仅是对你能力的信任，更重要的是，**你是否能够站在对方的角度设身处地地思考问题。**当你是在真心为他着想，为他解决问题的时候，对方自然会愿意接受你所带来的变化。

畅所欲言

最后，如果你已经在尝试把我之前讲到的方法引入你的团队中了，你遇到过什么困难吗？你有什么需要解答的困惑或者支持吗？还没有投入实践的同学，有哪些顾虑阻止了你进一步尝试呢？

欢迎你畅所欲言，我在留言区等你，也欢迎你把文章分享给你的朋友。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇　12 | 高效会议：项目中要开好哪些会？

下一篇　14 | 故事案例（下）：小步快跑，小而美的敏捷

精选留言 (4)

写留言

Cy23
2019-11-27

什么时候不会因为人的责任心的问题而苦恼就好了，感觉项目经理就是在哄孩子好好学习似的呢？

> 作者回复: 相信我，责任心的事会一直存在。你说的很好，问题在于，什么时候你，不会再因此而苦恼，那就说明，你完成了“右手发球”到“左手发球”的能力跨越。

2

leslie
2019-11-26

现在的Team看到了太多的问题，人很多时候都是听好话逆于难进真言难进，这大概是太多二三线企业经常的典型现状吧，之前在一线城市的一线企业这种现状还好，一个好的Team如果不能合理的去协调和管理以及用好团队成员其实是个很典型的问题。

这门课程是未雨绸缪的事情吧或者说为了明年所做的准备：经历过了好的和差的Team差距在哪里问题在哪里，通过理论去强化和补充自己的想法，来年用好在未来的Team...

展开

1

like_jun
2019-12-01

因地制宜真的很重要。项目管理不是一层不变的。需要根据项目进行调整。

Nine
2019-11-27

引入一个变化，需要找到变化可能影响到的人，各个沟通击破，并根据沟通结果对计划作出一些妥协和调整，最后确认变化是可行的，再统一全员通知，执行。

展开